



*An international multidisciplinary paper series devoted to the study of organizational action, organizational change, and organization and well-being. Founded by Bruno Maggi.*

## **ACTION RESEARCH•**

## **LA RECHERCHE-ACTION**

## **LA RICERCA-INTERVENTO**

**ROBERTO ALBANO**

**UNIVERSITÀ DI TORINO**

### *Abstract*

After an historical overview on the reflection about the relationship between researcher and “research object” in action research, the paper proposes a typology, based on the different epistemological views, to interpret the different methodological proposals.

### *Keywords*

Action Research, Methodology of Social Research, Organizational Action, Organizational Epistemology, Work Analysis.

- 
- The Italian version of this text, with some minor variations, appeared first in the book edited by Tommaso M. Fabbri, *L'organizzazione: concetti e metodi*: 285-310, Roma: Carocci, 2010.

Action Research / La recherche-action / La ricerca-intervento. Albano Roberto. Bologna: TAO Digital Library, 2012.

Proprietà letteraria riservata  
© Copyright 2012 degli autori  
Tutti i diritti riservati

ISBN: 978-88-906740-4-4



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative papers presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

#### EDITORIAL STAFF

*Editor:* Bruno Maggi

*Co-editors:* Roberto Albano, Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Giovanni Rulli

#### *International Scientific Committee:*

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université de Provence	Economics
Daniel Faïta	Université de Provence	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznclwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

**[www.taoprograms.org](http://www.taoprograms.org)**  
**[dl@taoprograms.org](mailto:dl@taoprograms.org)**

Pubblicato nel mese di Giugno 2012  
da TAO Digital Library – Bologna

# La ricerca-intervento\*

*Roberto Albano*

*Università di Torino*

## Introduzione

Il termine “ricerca-intervento” designa esperienze di ricerca e proposte metodologiche assai diverse; a parte i casi in cui si è rivelata una pura etichetta di comodo, e in un certo periodo *à la page*, si è parlato di ricerca-intervento ogni qualvolta si è cercato un metodo che contemplasse teoria e prassi come elementi costitutivi di un processo ricorsivo, contro la “tradizionale separazione tra ricerca (che ha i suoi metodi) ed effetti possibili dei risultati della ricerca su di una data realtà” (Capecchi, 2006: 1). Obiettivo ambizioso, che spesso è andato incontro a sostanziali fallimenti. Il termine non è esclusivo della ricerca organizzativa né, del resto, nasce in questo ambito. Lo ritroviamo in molti altri campi della ricerca empirica: sociale, psicologica e psico-pedagogica. Il principio di fondo, costituito dall’idea che si può conoscere veramente una realtà solo modificandola, è stato esposto sistematicamente per la prima volta negli anni Quaranta da Kurt Lewin e dai suoi collaboratori del Centre for Group Dynamics, presso il prestigioso MIT. In un testo del 1946, un anno prima della sua morte, lo psicologo tedesco, cittadino americano dal 1940, pubblica la sua proposta metodologica dell’*action research*.

Per quanto concerne la sociologia, sin dalle sue origini, sia in ambito europeo sia nord-americano, si è dibattuto sul necessario ma problematico legame tra obiettivi di conoscenza e obiettivi di cambiamento. Tuttavia, quando si parla di ricerca-intervento, anche adottando una definizione in senso ampio come intendiamo fare in questa sede, ci si riferisce a esperienze

---

\* Questo testo, con qualche variazione, è originariamente apparso in lingua italiana nel volume a cura di Tommaso M. Fabbri, *L’organizzazione: concetti e metodi*: 285-310, Roma: Carocci, 2010.

di ricerca e proposte metodologiche che fanno di questo legame un tratto indissolubile, negando quindi valore alla distinzione tra ricerca pura e ricerca applicata. “Come ha precisato Kurt Lewin: ‘[la ricerca-azione si compone di] una spirale di passaggi, ciascuno dei quali è formato da un processo ciclico di programmazione, azione e indagine sui risultati dell'azione’. Questo tipo di ricerca funziona solo se si realizza una collaborazione stretta tra i diversi attori coinvolti nel processo di ricerca e azione” (Capecchi, 2008: 20). Diffusesi nei paesi economicamente più sviluppati, come reazione a forme di ricerca sociale fortemente improntate alla separazione tra astrazione teorica e intervento nella realtà, esperienze di ricerca-intervento sono oggi presenti in tutto il mondo; un particolare radicamento si è avuto negli ultimi anni nei paesi dell’America Latina, come testimonia il numero monografico del 2005 dell’*International Journal of Action Research*. Tra i metodologi della ricerca sociale, esponente di spicco dell’*action research* è Johann Galtung. Dopo un percorso rigorosamente quantitativo, nel solco del “linguaggio delle variabili” messo a punto da Paul F. Lazarsfeld, alla fine degli anni Sessanta Galtung presenta un programma di “sociologia alternativa”, che svilupperà nel decennio successivo (1977). Tra i punti principali di questa sociologia alternativa c’è la ricerca “con” le persone al posto di quella “sulle” persone, una comunicazione aperta tra ricercatori e oggetto di ricerca al posto del questionario standardizzato, la finalizzazione della ricerca verso obiettivi di crescita della democrazia e della coscienza politica.

In Italia, il contributo più sistematico di sociologia generale sul rapporto tra ricerca e intervento nella realtà sociale resta quello di Gian Antonio Gilli; egli delinea un quadro metodologico, articolato sui seguenti punti cardine: “a) un’attività conoscitiva di analisi e di riflessione, b) che si svolge nella pratica, c) su un problema pratico e reale e d) precede un determinato intervento nella realtà” (Gilli, 1971: 14). Si tratta di un quadro a cui non attribuisce una particolare etichetta; del resto l’obiettivo dell’autore è di delineare una metodologia generale (*Come si fa ricerca* è l’ambizioso titolo), in radicale rottura con la ricerca intesa in senso tradizionale, insegnata nelle

università che “spesso non si svolge affatto nella pratica sociale (punto b), ma nelle biblioteche e negli istituti; ancor più spesso, non ha per oggetto un problema *reale* (punto c), e quasi mai si pone, come obiettivo concreto, un intervento nella realtà (punto d)” (Gilli, 1971: 14).

Sempre per restare alla metodologia della ricerca sociale, Vittorio Capecchi ha individuato nella ricerca-intervento un “filone metodologico” il cui carattere distintivo consiste nel fatto che “in esso è maggiormente esplicitata la caratteristica di intervento che può avere la ricerca sociologica” (Capecchi, 1985: 145). In questo filone egli inserisce le ricerche sui movimenti sociali svolte da Touraine e collaboratori (1984), ma anche le esperienze di “conricerca” fatte dal gruppo *Quaderni Rossi* e quelle di ricerca “a mobilitazione interna” sostenute e realizzate da alcuni settori del sindacato con la collaborazione di ricercatori e accademici politicamente impegnati. Questi ultimi esempi ci portano direttamente agli studi organizzativi, area che qui ci riguarda più direttamente.

La riflessione sui rapporti tra teoria organizzativa, ricerca e intervento nelle organizzazioni di lavoro è assai ampia e tocca la grande maggioranza delle scuole, discipline e prospettive che a vario titolo si occupano di organizzazione. In questo ambito, più che in altri, è da sempre prevalsa una particolare inclinazione alla ricerca applicata, che ha quindi come obiettivo principale l’utile, accanto a quella pura che guarda primariamente al vero. Lo testimonia il fatto che proprio in ambito organizzativo troviamo una ricca messe di proposte metodologiche che tentano di tenere insieme teoria, ricerca e prassi: analisi organizzativa da un lato, progettazione, cambiamento e valutazione dall’altro.

In un’accezione più ristretta, il termine ricerca-intervento serve a designare soprattutto la metodologia e le esperienze, iniziate verso la metà degli anni Quaranta del Novecento, di un gruppo multidisciplinare di ricercatori britannici che in seguito daranno vita al Tavistock Institute for Human Relation di Londra. La nascita della ricerca-intervento organizzativa in Gran Bretagna è coeva alla proposta metodologica di Lewin; non è però

fondata, come quest'ultima, sul terreno della psicologia sociale e sperimentale, bensì della psico-analisi e della psichiatria sociale; successivamente, l'originario background biomedico e l'interesse per i piccoli gruppi verranno allargati alle discipline sociali e psicologiche e ai sistemi sociali più ampi (Susman, Evered, 1978: 587; Butera, 1980: 48).

In Italia numerose ricerche intervento, a orientamento anche diverso da quello del Tavistock, sono state svolte nell'industria negli anni Settanta, in buona parte come tentativo di riposta alla forte conflittualità che connotava in quegli anni le relazioni tra sindacati dei lavoratori e imprese; all'incirca nello stesso periodo, in alcuni casi già alla fine degli anni Sessanta, sorgevano istituti e centri per la ricerca-intervento (Studio Staff, Rso ecc.), alcuni dei quali ancora oggi operanti, perlopiù come centri di consulenza e formazione. Nel panorama attuale sono presenti anche enti e fondazioni nati successivamente, ma che in qualche misura attingono al patrimonio delle esperienze realizzate negli anni Settanta.

In un senso più ampio, il lemma ricerca-intervento tende a sovrapporsi ad altri che designano approcci più o meno contigui come "la 'ricerca cooperativa' aziendale di Lippit e Lippit (1978), la 'ricerca partecipativa' di Whyte (1991) che segue il modello socio-tecnico dell'umanizzazione delle organizzazioni, l'*'action science'* di Argyris, Putnam e Smith (1985) che si situa nella consulenza di processo, l'*'empowerment'* di Rappaport, Swift e Hess (1984) che si occupa del potenziamento delle capacità individuali degli attori, la *'intervention sociologique'* di Touraine (1984), il 'socio-dramma' ecc." (Gobo, 2001: 21). L'elenco, che non può non contenere l'*"analyse strategique"* di Crozier e Friedberg (1977), potrebbe essere ancora molto lungo; una rapida navigazione sul web mostra un vasto arcipelago di centri, letterature e metodiche di cui è veramente difficile avere un quadro dettagliato e esaustivo (obiettivo che comunque esula dal presente contributo).

Questi brevi e del tutto incompleti richiami di storia del pensiero organizzativo dovrebbero essere sufficienti a mostrare che una accezione

troppo ristretta di ricerca-intervento non è giustificata; d'altro canto, individuare qualche limite all'estensione del concetto dovrebbe evitare il rischio di far coincidere il concetto di ricerca-intervento con quello di ricerca applicata (che, peraltro, qualifica la stragrande maggioranza delle ricerche in campo organizzativo), o di creare confusioni con altre modalità di intervento dall'esterno nei processi organizzativi, tra cui soprattutto le consulenze erogate da esperti di varie discipline (aziendali, psicologiche, ergonomiche ecc.).

Secondo Grandori (1996: 8) si può considerare ricerca-intervento quella che ha almeno le seguenti tre caratteristiche:

- uno stretto legame tra teoria e prassi, tale da configurare un'epistemologia del conoscere trasformando e viceversa;
- un approccio partecipativo, nel senso che per produrre conoscenze capaci di incidere effettivamente nella pratica organizzativa è necessario perseguire una collaborazione attiva, in tutte le fasi della ricerca, dei soggetti che sono oggetto di indagine, piuttosto che il tentativo di minimizzare la loro influenza sul disegno della ricerca;
- una partecipazione estesa a tutti i livelli: alla parte "bassa" così come alla parte "alta" dell'organizzazione; l'intervento deve toccare anche il disegno complessivo e le modalità di governo e regolazione dei processi organizzativi.

Si possono considerare queste tre proprietà generali come un punto di partenza per tracciare dei confini. D'altro canto, esse non sono di per sé sufficienti, in quanto il legame tra teoria e prassi è stato storicamente affrontato da posture epistemologiche diverse; lo stesso concetto di "partecipazione" può essere definito in molti modi (cfr. per es. Ceri, 1998), in parte proprio in conseguenza della prospettiva conoscitiva sottostante. Per fare luce sui diversi modi di intendere la ricerca-intervento occorre dunque partire dalla teoria della conoscenza e dalla metodologia delle scienze sociali e umane. In particolare va messo a tema il rapporto che intercorre tra l'attività di ricerca in tutte le sue fasi e il sistema sociale / culturale indagato:

ossia, seguendo un linguaggio più diffuso in letteratura, tra ricercatore e “oggetto” di ricerca. Tale rapporto è da sempre un tema centrale di riflessione metodologica nelle scienze sociali e nelle scienze umane; ciò è facilmente comprensibile, perché ci troviamo di fronte a una relazione tra entità fatte della stessa “stoffa”: l’oggetto ha capacità cognitive, prova emozioni, sceglie in base ai propri valori esattamente come il ricercatore. Questo aspetto può essere visto come fonte di disturbo, da controllare, o viceversa come elemento essenziale da valorizzare.

Il rapporto tra ricercatore e oggetto di ricerca viene trattato tradizionalmente, nei più diffusi testi di metodologia, riallacciandosi al dibattito che da più di un secolo vede gli oggettivisti (o positivisti, compresi neo- e post-) contrapposti ai soggettivisti (o interpretativisti). Con un alto grado di semplificazione, si individuano due soluzioni tradizionali al problema del rapporto tra ricercatore e oggetto: possiamo etichettarle come la soluzione *naturalista*, di matrice oggettivista e la soluzione della *doppia ermeneutica*, di matrice soggettivista. Nella loro diversità, sono accomunate dal dualismo “ricercatore-oggetto”.

Accanto a questi due tipi ideali (nel senso weberiano del termine), possiamo individuarne altri due, meno diffusi nella letteratura metodologica, ma importanti per il discorso sulla ricerca-intervento, perché cercano di superare il dualismo sopradetto. Il primo, che chiameremo soluzione della *ricomposizione sintetica* è ancora interno alla matrice soggettivista, ne rappresenta in un certo senso “l’estrema conseguenza”. Il secondo, che chiameremo della *ricomposizione analitica*, è pensabile solo in opposizione alla dicotomia oggettivismo / soggettivismo e quindi nel solco della “terza via” epistemologica.

### **Le impostazioni dualiste del rapporto ricercatore-oggetto**

A partire dalla metà del XIX secolo, lo studio degli aspetti culturali e sociali del comportamento umano diventa oggetto di riflessione metodologica. I positivisti, Comte e Spencer in testa, guardano alle scienze



più mature, la fisica, la chimica, la biologia, come modelli da imitare, in particolare per quanto concerne i metodi empirici e i principi epistemologici. I fenomeni sociali sono pertanto da considerare come fatti oggettivi, la cui rilevazione e analisi, obiettive anch'esse, sono compito di un ricercatore esterno alla realtà in esame; questi, affrancatosi dai pregiudizi e dalle categorie del senso comune, diventa capace di coglierne gli aspetti essenziali, sia in termini descrittivi sia in termini di spiegazione causale, punto di approdo della scienza. Le ragioni e le motivazioni individuali non servono, se non in modo ancillare, per le spiegazioni dei fatti sociali. Durkheim (1897) applica con rigore questo principio nel suo famoso studio sul suicidio: la soggettività che sta alla base di questa scelta drammatica serve a Durkheim soltanto a individuare tipi diversi di suicidio, che devono poi essere spiegati con procedure obiettive di imputazione causale, individuando fattori sociali costrittivi e esterni alla volontà degli individui. La soluzione naturalista del rapporto ricercatore-oggetto consiste dunque nel far prevalere completamente il punto di vista del primo, perlomeno nel momento della spiegazione, ossia il momento che contraddistingue una ricerca scientifica rispetto ad altri tipi di ricerca o di riflessione sulle vicende umane.

A partire dalla fine del XIX secolo, alla soluzione naturalista si contrappone una soluzione che definiamo della doppia ermeneutica. Essa si colloca all'interno di una più generale reazione antipositivista, costituita da contributi per la verità assai eterogenei, ma che a grandi linee hanno in comune le seguenti caratteristiche:

- il netto rifiuto del monismo metodologico propugnato dai positivisti;
- l'idea che l'orientamento delle scienze della cultura sia prevalentemente idiografico, ossia orientato alla ricostruzione dettagliata di casi singoli, a differenza dell'orientamento delle scienze della natura, che è quello di formulare leggi generali;
- un forte rilievo dato all'intenzionalità degli attori sociali e alle determinanti "interne" dell'azione (atteggiamenti, valori, credenze, ecc.): in sintesi, alla *comprensione* dei fenomeni storico-sociali.

La separazione tra ricercatore e oggetto diventa qui un elemento particolarmente problematico. Gli attori, individuali e collettivi, che costituiscono l'oggetto di ricerca, sono immersi in un sistema di azione contingente, di cui possiedono una propria peculiare visione, pre-riflessiva e ingenua (Sparti, 1995: 109). Le interpretazioni di primo livello, date dai partecipanti al sistema, sono distinte da quelle di secondo livello, elaborate da chi si affaccia al sistema dall'esterno: ciò vale soprattutto se l'esterno è un ricercatore che adotta categorie concettuali ed espressioni linguistiche specializzate di una comunità scientifica. Le interpretazioni di primo livello sono costitutive della realtà: mentre agisce, l'attore attua un monitoraggio del proprio agire, lo descrive e lo interpreta con i propri strumenti culturali e di conseguenza modifica il proprio agire o, in modo spesso inintenzionale, le condizioni del proprio agire. Nel momento in cui il ricercatore interagisce con l'oggetto, contribuisce anch'egli con la sua estraneità alla "costruzione" della base empirica della ricerca. Il ricercatore, infatti, adotta un punto di osservazione esterno, pensa, parla e redige *account* con un linguaggio diverso da quello dell'oggetto: ecco dunque la doppia ermeneutica. Se si preferisce, si può fare riferimento a tale dualismo con la distinzione "*emic/etic*", sorta nell'ambito della linguistica e dell'antropologia culturale verso la metà del secolo scorso, oggi presente anche nel lessico delle altre scienze sociali (per una sintetica ricostruzione del dibattito cfr. Nigris, 2001).

In breve, la prospettiva "*emic*" (che deriva da *phonemic*) si fonda sulle categorie interpretative che hanno un significato per i nativi e di cui essi soli possono giudicare la validità; la prospettiva "*etic*" (da *phonetic*) si basa su assunti, concetti e asserti che hanno significato per un ricercatore e per la comunità scientifica di riferimento. Le interpretazioni che il ricercatore fornisce degli eventi, degli atti, dei processi culturali da lui studiati, devono diventare oggetto di "restituzione" e di confronto con il punto di vista di chi è interno alla realtà studiata. Tuttavia, il ricercatore deve essere in grado di mantenere un equilibrio tra estraneità e familiarità con l'oggetto, tra

coinvolgimento e distacco; per riprendere la celebre metafora di Fred Davis, ha bisogno di essere al contempo “marziano” e “convertito”, anche se non esiste una via semplice per riconciliare o risolvere le contraddizioni rappresentate da queste due polarità ontologiche (Davis, 1973: 342).

Dopo aver delineato le fondamentali differenze tra queste due soluzioni, è opportuno soffermarci su un paio di caratteristiche comuni. La prima è che il ricercatore e l’oggetto di ricerca sono figure con identità, ruoli, gruppi di riferimento, schemi cognitivi e interpretativi chiaramente distinti. In entrambi i casi c’è una cesura tra l’osservatore e il processo osservato, tra l’interpretazione dell’estraneo e quella (o quelle) dei nativi. Questa cesura ha certamente valenze diverse nelle due prospettive. Nella soluzione naturalista costituisce un problema solo nella misura in cui l’estraneità del ricercatore e dei suoi strumenti di osservazione e interrogazione della realtà sono fonte di perturbazioni significative del sistema osservato. Dunque un problema che assume importanza in situazioni specifiche, e che in linea di principio è risolvibile. In effetti esiste una notevole mole di ricerche e di soluzioni metodologiche relative al problema della “fedeltà” del dato: postulata una realtà oggettiva, si tratta di individuare le tecniche idonee per neutralizzare le numerose fonti di distorsione che possono essere attivate, anche inconsapevolmente, durante la rilevazione dei dati.

Nella soluzione della doppia ermeneutica, invece, il dualismo ricercatore-oggetto costituisce un problema che non è solo di tipo tecnico e contingente; esso è piuttosto una sorta di paradosso ontologico ed epistemologico: da un lato infatti sono proprio i punti di vista soggettivi dell’oggetto a essere sollecitati dal ricercatore, al fine di ricostruire e comprendere “dall’interno” la logica propria di determinate situazioni; dall’altro, “il viaggio attraverso l’interiorità degli attori non basta. E’ necessario anche che l’analista possa interpretare i materiali e le diverse testimonianze raccolte” (Friedberg, 1993; trad. it. 1994: 236).

Come si può enucleare il senso delle azioni dei soggetti agenti, un senso che è profondamente innervato nelle azioni quotidiane e che si

costruisce nell'azione, per trasmetterlo alla comunità scientifica da cui proviene il ricercatore o comunque a soggetti esterni alla realtà indagata? Come si coniuga la necessità di familiarizzare con i mondi della vita dell'oggetto e cogliere l'autenticità delle pratiche sociali, delle credenze e delle rappresentazioni, dei valori e dei simboli della cultura dei nativi con il fatto che l'intromissione di un ricercatore nella loro vita quotidiana fa venire meno tale autenticità? E ancora, partendo dalla tesi di Gadamer, ripresa dalla sociolinguistica, per la quale l'utilizzo di un determinato linguaggio influenza la percezione e l'interpretazione della realtà: come si coniuga la necessità del ricercatore di comunicare con la sua comunità scientifica, usando il suo linguaggio, con il fatto che il linguaggio dei nativi è totalmente diverso? Come si possono tradurre gli elementi della cultura in esame nel linguaggio della ricerca, senza necessariamente entrare in conflitto con la descrizione e l'interpretazione della realtà dei nativi? Se la realtà osservata è costruita socialmente, il linguaggio utilizzato per tale costruzione è fondamentale: la ri-costruzione della realtà operata dal ricercatore è solo una tra le tante possibili ri-costruzioni *a posteriori* e non è neppure la più autentica o la più adeguata.

Questo problema potrebbe essere esaminato molto più in profondità, così come le diverse proposte per trovare una soluzione ad esso, ma ai nostri fini è sufficiente dire che quella qui definita come soluzione della doppia ermeneutica invita a valorizzare l'intrinseca ambivalenza del ricercatore verso l'oggetto, cercando di mantenere un equilibrio tra familiarità e estraneità. Il rapporto tra ricercatore e oggetto è un continuo intrecciarsi di domande e di risposte, di descrizioni e interpretazioni. Il ricercatore che è stato lì in un *dato* momento, non solo deve ottenere dalla comunità scientifica (o le comunità) di riferimento la validazione delle sue interpretazioni, ma su queste ultime deve anche sollecitare il parere dei nativi (*backtalk*). È un dialogo (virtualmente) senza fine, dove la verità è solo un concetto-limite, perché, nella sua forma più genuina, "la prospettiva ermeneutica privilegia

l'inesauribilità dei significati, la produttività indefinita delle interpretazioni" (Montesperelli, 1998: 25).

La seconda caratteristica comune alle due soluzioni, strettamente connessa alla prima, è che la relazione tra ricercatore e oggetto non è paritetica: è il ricercatore che pre-ordina in gran parte le regole del gioco, impostando la ricerca in base ai propri interessi di studioso (autocommittenza) o alla sua interpretazione dei fabbisogni di conoscenza dei committenti. L'oggetto, dal canto suo, può solo scegliere tra la piena accettazione delle regole costitutive del gioco o il rifiuto a collaborare. Le regole possono naturalmente essere molto diverse: possono prevedere maggiore o minore discrezionalità e margini di manovra per i giocatori; ciò non dipende solo dall'orientamento, naturalista o ermeneutico, ma da numerosi altri fattori, tra cui il tipo di domande da cui la ricerca muove, il tipo di strumenti di rilevazione e di analisi che si intende adottare, i vincoli e le risorse per la ricerca. In termini molto generali, nella ricerca condotta secondo questi due orientamenti, si succedono le seguenti fasi:

- pianificazione della ricerca: rapporto di committenza /autocommittenza, definizione degli obiettivi generali, individuazione delle risorse;
- disegno della ricerca: individuazione degli schemi teorici e concettuali di riferimento, delle unità di analisi, degli strumenti di rilevazione e di analisi, preparazione del *setting*, ecc.;
- fase del campo, rilevazione dei dati, dei testi e in generale delle informazioni;
- organizzazione, analisi, descrizione, interpretazione delle informazioni;
- preparazione del rapporto di ricerca e restituzione;
- definizione del piano di interventi e modifiche da apportare alle attività esaminate;
- monitoraggio e valutazione delle modifiche introdotte.

Il fatto che nella soluzione naturalista le fasi del processo di ricerca siano strettamente sequenziali, con scarsità di retroazioni (concentrate dopo l'analisi, quando ormai le informazioni sono state raccolte), e che invece in

quella della doppia ermeneutica vi sia notevole presenza di *feedback* tra tutte le fasi (cfr. Cardano 2003: 35), non deve celare un aspetto comune, ben più sostanziale, ossia il fatto che è in massima parte il ricercatore, un soggetto esterno al sistema di azioni e di significati indagato, a stabilire obiettivi, regole, tempi e luoghi del gioco, o, detto in modo più tecnico, il disegno della ricerca.

### **La ricomposizione della cesura**

Come già anticipato, anche se è più difficile trovarne una trattazione nei più diffusi manuali di metodologia, sono state formulate proposte alternative in merito al tema del rapporto tra ricercatore e oggetto. Si tratta di proposte assai diverse, che hanno in comune però, almeno in linea di principio, la messa in discussione della cesura ricercatore-oggetto e della sovraordinazione del primo al secondo nel processo conoscitivo. Esse vanno, seppur con mezzi ed esiti molto diversi, alla ricerca di una ricomposizione del rapporto, o se si vuole di un superamento del dualismo, affermando l'esistenza di reali spazi di autonomia dell'oggetto nella ricerca. Anche qui è necessario semplificare drasticamente, riportando un vasto dibattito metodologico, e una ancora maggiore varietà di prassi di ricerca, a due tipi ideali.

Una prima soluzione alternativa a quelle classiche, che possiamo definire della *ricomposizione sintetica*, si colloca ancora all'interno della reazione antipositivista: anch'essa vede quindi la realtà come costruzione sociale, il cui senso va decodificato a partire dalla soggettività degli attori. Ma invece di considerare inevitabile la tensione tra estraneità e familiarità, essa cerca una soluzione radicale al dualismo; lo fa però, come è logico attendersi, in modi chiaramente distinti da quello della soluzione naturalista: se quest'ultima poggia prioritariamente sull'*etic* e su un ricercatore esterno all'oggetto, la ricomposizione sintetica è prevalentemente basata sull'autoanalisi dei vissuti soggettivi dei partecipanti a un gruppo, movimento, organizzazione, ecc.

Un secondo tipo, che definiamo della *ricomposizione analitica*, rifiuta la separazione concreta tra ricercatore di professione e oggetto di ricerca, ma riconosce l'importanza delle varie forme di sapere: sia di quelle codificate sia di quelle tacite e prodotte nel corso dei processi oggetto di analisi. Il quadro epistemologico sottostante a tale soluzione è completamente diverso da quelli finora considerati: una terza via, rispetto alle posizioni oggettiviste e soggettiviste, meno praticata rispetto a queste, ma comunque presente da tempo nel pensiero sociale e filosofico. Restando all'ambito delle moderne scienze sociali, tale concezione rifiuta la contrapposizione tra comprensione e spiegazione, in quanto le considera aspetti complementari del medesimo processo conoscitivo. Questa *démarche* è rintracciabile anche nel pensiero di autori, come John Stuart Mill e Georg Simmel, che in genere sono considerati esponenti delle altre concezioni. Ma è soprattutto dalla ponderosa "Lezione sul metodo" di Max Weber che essa acquista tutta la sua autonomia e dignità rispetto alle altre concezioni (Maggi, 1997: 14-15; Sciolla, 2002: 35). Vediamo ora le due proposte di ricomposizione più in dettaglio.

La soluzione della ricomposizione sintetica parte dal rifiuto dell'ambivalenza del ricercatore esterno nei confronti dell'oggetto, invece di farne un elemento costitutivo del processo di interpretazione. Al limite, comprendere l'oggetto comporta "essere" come l'oggetto, immedesimarsi totalmente in esso: o perché lo si è già da tempo, o perché ci si sottopone a un processo di "conversione" a membro della comunità dei nativi (*"to go native"* dicono gli antropologi). Anche senza giungere a questi estremi, si può dire che il ricercatore deve almeno "stare dalla parte" dell'oggetto e adottare, almeno per tutto il tempo della ricerca, il suo punto di vista, sia valoriale, sia cognitivo. Non c'è qui un problema di mediazione culturale, di traduzione del linguaggio parlato dai nativi nel linguaggio di una comunità scientifica: il ricercatore assume un ruolo di facilitatore del dialogo tra i nativi, affinché emerga dal loro confronto interno un'interpretazione autentica e adeguata della situazione. Il registro ermeneutico è uno solo: il *backtalk* assume la veste di *member validation test*, in quanto sono i nativi ad essere i depositari del

sapere che può fornire interpretazioni valide. Specularmente, l'oggetto deve rifiutare la sudditanza alle istituzioni della ricerca per diventare soggetto autonomo e autosufficiente nel fare ricerca su se stesso. Si fa ricerca in uno spazio dialogico nuovo, facilitato dal ricercatore, che permette di fare autoanalisi dei vissuti soggettivi e riflettere collettivamente sull'esperienza di gruppo e di comunità. Ricerche che si avvicinano a questo tipo ideale si possono trovare in antropologia e in psicologia sociale, negli studi di culture e movimenti religiosi come in quelli sulla salute dei lavoratori nei luoghi di lavoro. La possiamo chiamare anche la ricomposizione del ricercatore-militante, quando la posta in gioco concerne i rapporti di dominazione e il tentativo di ridefinirli, o ribaltarli, attraverso l'azione politica e la partecipazione sociale.

Il ricercatore ha allora all'origine una funzione nell'evidenziare la passività e la subalternità dell'oggetto, le sue contraddizioni. L'oggetto, per diventare oggetto a se stesso, deve acquisire autonomia, evitare la delega ai tecnici della ricerca. Quando questa presa di coscienza è avvenuta, l'analisi della propria condizione attuale e dei possibili cambiamenti deve essere svolta senza ricorrere agli schemi accademici e tradizionali; è attraverso l'analisi del vissuto quotidiano che il sistema (organizzazione di lavoro, comunità, ecc.) prende forma. La ricomposizione tra ricercatore e oggetto coincide con l'affermazione di un punto di vista più autentico, non artificioso, e con una messa in discussione dei rapporti di potere e di dominazione esistenti, di solito a favore di un soggetto collettivo subordinato.

Solo per dare un'idea, e senza alcuna pretesa di rappresentatività, citiamo un breve campione di uno dei principali manuali in cui si tratteggia il ricercatore come tecnico chiamato a fare una scelta di campo, progressista. "Essere obiettivi non significa, insomma, come si crede comunemente, vedere le cose da un punto di vista neutrale, e quindi accettabile per tutti: obbiettività significa, invece, considerare la realtà dal punto di vista della classe storicamente progressista, della classe che si pone, in quel determinato



momento storico, come la parte più avanzata delle forze produttive. La mancanza di obiettività, e quindi la non-scientificità della sociologia attuale, sta proprio qui: non nel fatto che si schieri dalla parte della classe dominante [...] bensì nel fatto che la classe per cui si schiera non è più, da lungo tempo, una classe progressista” (Gilli, 1971: 29).

Veniamo ora all'altra via di superamento del dualismo ricercatore-oggetto. Qui non si parte né da una visione oggettivista né da una visione soggettivista. La realtà sociale non è costituita, in questa visione, da “entità” discrete di vario genere: istituzioni, attori individuali, attori collettivi, azioni, mondi della vita e così via; essa è invece concepita in termini di agire, divenire, continuità, processo, mutamento. Quindi la realtà sociale non viene conosciuta né attraverso pratiche di ricerca esteriori oggettive, standardizzabili in protocolli di ricerca, né attraverso l'analisi dei vissuti soggettivi degli individui che sono oggetto di ricerca. Produrre conoscenza scientifica su un determinato sistema di relazioni sociali (come una situazione di lavoro organizzato, ma non solo), implica sempre, in questa visione, mettere in sinergia forme di sapere diverse. Non viene perciò negata la validità dei saperi costituiti in discipline, o comunque in un corpus sistematico enucleato dai processi d'azione concreti; né sono richieste, ad alcuno, “conversioni”, adesioni a ideologie e tanto meno visioni finalistiche del corso della storia umana. Terminologicamente, per evitare confusioni, è opportuno in questo caso abbandonare la distinzione concreta tra ricercatore e oggetto di ricerca, a favore di una distinzione analitica tra due processi che confluiscono in una stessa attività: la ricerca e il processo primario su cui la ricerca vuole fare luce. Entrambi sono processi organizzati secondo razionalità limitata, che a un certo punto si incontrano. In quest'ottica, partecipa alla ricerca-intervento sempre, e soprattutto, chi è coinvolto nel processo. Quest'ultimo non ha una definizione di confini prestabiliti e fissi. L'acquisizione di saperi disciplinari, utili per decodificare la situazione in cui si è immersi, può avvenire al limite anche solo mediante autoformazione, quindi senza ricorrere alla collaborazione con esperti esterni. In pratica ciò

risulta una strada difficilmente praticabile nell'attuale divisione sociale del lavoro, che è a sua volta il risultato storicamente contingente di numerosi conflitti di varia natura: di genere, di classe, politici, etnici, ecc. La ricomposizione avviene comunque in questa concezione prima di tutto a livello delle conoscenze e delle competenze tecniche per lo svolgimento delle attività: i saperi organizzati sistematicamente in discipline, trasferibili, e le competenze prodotte e detenute dai soggetti agenti nel processo in esame, in gran parte non trasferibili. Questi saperi, in una concezione relazionale della realtà sociale, sono complementari: non c'è una sintesi in, o una riduzione a, un unico sapere; la loro ricomposizione può avvenire solo in un quadro dialogico, caratterizzato da un metodo di analisi che sia in grado di scomporre i processi sociali concreti in elementi soltanto analiticamente distinti. Del resto, non è neppure necessario per la ricomposizione analitica che chi svolge la professione di ricercatore rinunci al suo ruolo. Il fatto che in questa prospettiva la ricomposizione avvenga a livello dei vari tipi di sapere, non comporta sul piano concreto una pre-determinazione dei modi di conduzione della ricerca; in ogni caso, nel disegno della ricerca secondo questa postura, occorrerà tenere conto che una parte importante delle competenze necessarie per interpretare il processo sono detenute dai soggetti che vi partecipano e non sono in alcun modo codificabili, enucleabili e trasferibili ad altri soggetti esterni. Si tratterà, di volta in volta, di individuare le soluzioni empiriche per coordinare e mettere in dialogo tra loro i vari tipi di sapere detenuti da soggetti diversi: *task force*, *staff*, gruppi di autoformazione e di ricerca, ecc.

### **La ricerca-intervento in campo organizzativo secondo le diverse soluzioni**

Riportiamo ora l'attenzione sull'argomento della ricerca-intervento connettendolo alle alternative epistemologiche per lo studio dell'agire organizzativo, e più specificamente alle soluzioni appena delineate del rapporto ricercatore-oggetto.

Questa scelta implica evidentemente il rifiuto della tesi per cui la ricerca-intervento comporterebbe una ben definita scelta epistemologica, antipositivista (Susman, Evered, 1978); il nostro approccio ci permette di considerare una notevole varietà di proposte metodologiche, che hanno guardato con attenzione al rapporto tra teoria e prassi, fornendo al contempo dei criteri di interpretazione di tale varietà e in parte anche utili per valutare la singola proposta.

#### *La ricerca-intervento nella soluzione naturalista*

Nella soluzione naturalista, vediamo all'opera un ricercatore che guarda al sistema organizzato come a un oggetto in gran parte precostituito dai progettisti. La ricerca-intervento in questo caso è una forma particolare di consulenza, fornita a un cliente che è costituito da una pluralità di attori che esercitano, in qualche misura, un potere decisionale nell'organizzazione e che si aspettano dal ricercatore la composizione di diversi punti di vista sotto l'egida dell'analisi scientifica. Il primo compito del ricercatore-consulente è quindi quello di definire un quadro valoriale condiviso. Conseguentemente egli trae dal suo bagaglio di conoscenze teoriche ed esperienze sul campo i criteri e gli schemi descrittivi e interpretativi della situazione in esame; rispetto alle consulenze più "tradizionali", si cerca in questo caso di ottenere il più possibile la collaborazione del cliente (nelle sue componenti) in tutte le fasi della ricerca, a partire dalla raccolta dei dati e delle informazioni. Dopo la fase di diagnosi, seguono quelle di pianificazione, esecuzione e valutazione dell'intervento: tutte le fasi vedono un pieno coinvolgimento del ricercatore-consulente, cui spetta il coordinamento delle attività di ricerca e la sintesi dei risultati. Nella ricerca-intervento a orientamento naturalista, il ricercatore-consulente si fa quindi carico di risolvere problemi, individuare soluzioni pratiche alternative e prendere decisioni relative al cambiamento, sentendo le varie parti coinvolte (ruoli esecutivi, management, organizzazione sindacali, ecc.) e tenendole sempre informate; se necessario il

ricercatore utilizza la sua reputazione proponendosi come negoziatore tra le parti in conflitto.

Preferibilmente, il disegno è di tipo sperimentale o quasi-sperimentale, con un prima e un dopo: tra le due fasi c'è la manipolazione, controllata dal ricercatore-consulente, delle variabili organizzative. Il punto di osservazione resta dunque quello di un esterno al processo: per mettere in atto un disegno sperimentale del tipo prima-dopo, o un suo surrogato, occorre conoscere in modo oggettivo il "prima", isolarne una o più variabili e produrre attraverso la loro manipolazione il "dopo". La ricerca-intervento in questa soluzione non ha solo lo scopo di risolvere i problemi del committente, ma anche quello di produrre *findings*, ossia proposizioni e leggi scientifiche, generalizzabili e cumulabili entro i precedenti quadri teorici sostantivi delle scienze sociali, che in tal modo acquistano capacità esplicativa e predittiva.

Tra le numerose esperienze che si avvicinano per le loro caratteristiche a questo tipo ideale, spicca certamente l'*action research* elaborata presso il Tavistock Institute of Human Relation. L'approccio socio-tecnico per molto tempo ha rappresentato l'orientamento egemone della ricerca-intervento organizzativa in particolare nei paesi anglofoni (cfr. Marchiori, 2010). In Italia numerose ricerche ad esso ispirate sono state svolte negli anni Settanta.

#### *La ricerca-intervento nella soluzione della doppia ermeneutica*

Nella soluzione della doppia ermeneutica, chi guida la ricerca è ancora un ricercatore "esterno" al sistema oggetto dell'analisi, anche quando è in veste di osservatore partecipante. Essa prevede la comprensione della realtà lavorativa come realtà psico-sociale, costruita dai giochi dei soggetti coinvolti nelle miriadi di interazioni quotidiane; tale realtà è accessibile attraverso i vissuti soggettivi, composti più da stereotipi, emozioni, valutazioni morali che da elementi di razionalità cognitiva. La ricostruzione dei giochi tra gli attori e delle regole, effettuata osservando e ascoltando i diretti interessati, deve tenere conto in modo equanime dei vari punti di vista, delle diverse versioni. Successivamente essa viene "restituita" ai soggetti osservati: questi

pertanto rileggono la loro esperienza quotidiana filtrata dall'esperienza del ricercatore. Ciò dovrebbe permettere agli attori del sistema osservato una maggiore consapevolezza delle conseguenze dei loro comportamenti, mentre al ricercatore dovrebbero essere segnalate carenze nella sua ricostruzione, dettagli, omissioni, sopravvalutazioni, ecc. L'obiettivo è giungere il più possibile a una chiarificazione reciproca della realtà; anche se, come si è già detto, le interpretazioni date dal ricercatore non coincidono con quelle di chi partecipa quotidianamente al processo, il confronto è considerato comunque utile.

Più precisamente: "dopo essersi immerso nell'interiorità degli attori, l'analista deve dunque recuperare un punto di vista esterno senza il quale non sarebbe capace di pervenire ad una visione d'insieme dello spazio d'azione analizzato (...) Tuttavia, per non tradire lo spirito del suo processo induttivo e clinico, egli non può fondare tale esteriorità su un sapere o su dati esterni a tale spazio. E' soltanto da quest'ultimo che egli deve trarre le risorse con cui ritrovare un punto di vista esterno." (Friedberg, 1993; trad. it. 1994: 236). Poiché rifugge da ogni forma di generalizzazione o tipizzazione, il ricercatore non applica un insieme sistematico di categorie interpretative condivise: a rigore quindi, non si dà in questo caso una vera e propria "analisi" del materiale empirico (Maggi, 2003: II, 3; III, 2). Dunque, se viene adottata coerentemente, la soluzione della doppia ermeneutica può solo aiutare il singolo partecipante, o il piccolo gruppo autonomo, a riflettere su ciò che è già avvenuto, ma non può fornire indicazioni precise per la progettazione. La descrizione acquista valore in sé perché aumenta la consapevolezza degli attori sulle caratteristiche del sistema concreto a cui involontariamente danno vita. Siamo comunque lontani dalla linearità dello schema *problem-setting / problem-solving / evaluation* della soluzione naturalista; la razionalità del sistema, se si può definire tale, è soltanto una razionalità *ex post*.

Anche nella soluzione della doppia ermeneutica la ricerca-intervento può assumere le caratteristiche di una consulenza, definibile come "clinico-

terapeutica” (pur con molte difficoltà: cfr. Czarniawska, 2001). Il ricercatore si pone in una relazione di aiuto e/o supporto al cliente, inteso anzitutto come singolo individuo o come gruppo (in genere di piccole dimensioni) di individui che interagiscono tra loro; egli parte dal presupposto che il cambiamento organizzativo sarà la logica conseguenza di una maggior consapevolezza da parte dei singoli dei propri problemi e di quelli degli altri, di una migliore capacità di comunicazione tra gli individui che quotidianamente interagiscono.

#### *La ricerca-intervento nella soluzione della ricomposizione sintetica*

Nella soluzione della ricomposizione sintetica si rifiuta la separazione di ruolo tra chi fa ricerca, per professione, e chi è oggetto di ricerca: non c’è quindi una ricerca *sugli* attori organizzativi ma *con* essi. Il ricercatore non è un osservatore partecipante, bensì è “membro completo” del sistema sociale che ha deciso di osservare (Marzano, 2006: 60). Al più, in una fase iniziale, il ricercatore, ancora da “esterno”, può assumere una funzione di catalizzatore: anche solo per la sua alterità egli è occasione di riflessione delle comunità di pratica. Se poi ne ha le doti, può assumere un ruolo pedagogico e/o politico: è quanto è previsto ad esempio nell’analisi dei movimenti sociali a mezzo del metodo dell’*intervention sociologique* (Touraine *et al.*, 1984). Qui, il ricercatore deve far sì che il gruppo proceda all’autoanalisi delle sue interazioni con altri attori sociali (in particolare con soggetti antagonisti), evitando le letture stereotipate e riconoscendo progressivamente la propria natura di movimento sociale; nella fase finale, i ricercatori “esterni” giungono a condividere con i ricercatori “interni”, ossia gli attori del movimento, le loro interpretazioni. Melucci (1984), sottolineando l’importanza della proposta di Touraine, ne ha indicato i limiti da cui, a suo parere, essa va emendata: in particolare, l’orientamento troppo pedagogico-missionario del ricercatore e la mancanza di strumenti di controllo del rapporto tra ricercatore e attore. Invitiamo il lettore a una particolare attenzione su questo punto, seppur di non stretto interesse per la

progettazione organizzativa. Infatti, a nostro avviso, è un ottimo esempio di contrasto, insanabile, tra opzioni epistemologiche distinte, anche se sorte entrambe sul terreno del soggettivismo: ciò che da un punto di vista di doppia ermeneutica costituisce un limite per la ricerca, in un'ottica di ricomposizione sintetica è considerato scelta metodologica innovativa, risorsa per il mutamento sociale.

Tornando alle caratteristiche generali della ricomposizione sintetica, va aggiunto che la ricerca-intervento in quest'ottica non assume in alcun modo la forma di una consulenza da parte di un esperto. In alcune situazioni si può dare formazione: i ricercatori traducono, evitando i tecnicismi, e mettono a disposizione dell'oggetto alcune conoscenze sul funzionamento dei processi organizzativi e sulle loro conseguenze elaborate nell'ambito delle proprie discipline; l'innesto di elementi tecnico-scientifici sulla soggettività degli attori, che è e resta comunque il nucleo centrale per l'interpretazione delle attività svolte, produce secondo questa postura una consapevolezza maggiore da parte degli operatori del processo in cui sono immersi. Per individuare esperienze concrete di ricerca-intervento declinata in questi termini, è utile rinviare soprattutto alle cosiddette ricerche "a mobilitazione interna", promosse a partire dagli anni Settanta da alcuni settori del sindacato in collaborazione con ricercatori universitari e enti di ricerca sul lavoro organizzato. Come hanno sostenuto Capecchi e Pesce (1979) nella ricerca a mobilitazione interna "il lavoratore diventa soggetto della ricerca non tanto perché fornisce direttamente informazioni ma perché sa il fine politico della ricerca che lo coinvolge, perché l'individuazione dei temi è stata non tanto e non solo prodotto di una riflessione dell'apparato sindacale ma la conseguenza di una serie di lotte, tensioni, di analisi espresse già con molta chiarezza dalla base; perché sa che le sue valutazioni contribuiranno alla valutazione complessiva del sindacato, perché entra in diretto contatto con esperti e ricercatori in un rapporto che non è più di subalternità ma di confronto tra logiche, strumenti culturali e scientifici, atteggiamenti diversi". A partire dagli anni Ottanta queste esperienze sono

proseguite, affiancando alla questione operaia altre importanti tematiche, in special modo quelle legate alle differenze di genere (Capecchi, 2006: 11).

Si avvicinano per alcuni significativi aspetti a questo tipo ideale anche le esperienze avviate da Oddone, Marri e alcuni gruppi sindacalizzati di operai alla Farmitalia e alla Fiat negli anni Sessanta (cfr. Oddone, Re, Briante, 1977). In particolare ci riferiamo alla tesi per cui solo la soggettività operaia sarebbe in grado di individuare un particolare gruppo di elementi di nocività, quelli specificamente attribuibili all'organizzazione del lavoro. Come è stato fatto notare, mentre nella proposta originaria la soggettività operaia è il punto di vista esaustivo dell'intera situazione di lavoro, successivamente questa viene inglobata dalla medicina del lavoro, fortemente orientata in senso oggettivista, in una procedura sincretica, in cui "vengono raccolte descrizioni, opinioni e valutazioni di operai, come dati da sommare ai dati anamnestici e ai dati dell'ambiente fisico" (Maggi, 1994/2010).

Vale la pena citare anche un'esperienza francese che in parte si ispira proprio ai lavori di Oddone. Presso l'Università di Aix-Marseille ha sede il Département d'Ergologie, fondato dal filosofo Yves Schwartz. Questi ha anche proposto un metodo di indagine del lavoro organizzato denominato DD3P: "*Dispositif Dynamique à Trois Pôles*" (Schwartz, 2000). Infatti, la *démarche ergologique* richiede uno scambio reciproco tra il polo dei saperi sistematizzati e il polo dei saperi detenuti dai protagonisti delle attività organizzate; il terzo polo, quello che deve favorire questo "processo socratico a due vie", non è di tipo teorico-epistemologico ma è una volontà di favorire un incontro intellettuale e sociale, "una filosofia militante senza un porto d'attracco definito" (Schwartz, 2000: 719).

#### *La ricerca-intervento nella soluzione della ricomposizione analitica*

Nella soluzione della ricomposizione analitica, la ricerca non può che essere ricerca e intervento al tempo stesso: un processo sottoposto ad analisi è necessariamente soggetto a mutamento. La ricerca è una riflessione sul



processo, sulle scelte attualmente fatte, sulla loro congruenza, sulle conseguenze per i soggetti e sui corsi d'azione alternativi. Come in ogni riflessione a carattere razionale su un sistema complesso, è necessario disporre però di strumenti di analisi, ossia di chiavi interpretative dell'azione organizzativa. Queste non possono essere ridotte né agli "etnometodi" (ossia il senso comune dei partecipanti al processo) né ai modelli elaborati da esperti esterni e consulenti organizzativi; né, ancora, possono essere mutate da una delle tante discipline che si occupano dell'azione tecnica e degli obiettivi di organizzazioni concrete (sanitarie, educative, sindacali, giuridiche, economiche, ecc.). E' necessario invece disporre di uno schema interpretativo che nasce da un campo interdisciplinare, come è la teoria organizzativa, e che sappia favorire lo scambio di conoscenze. Questo tipo di sapere, teorico e metodologico, è necessario per interpretare un processo organizzativo concreto, ossia per porlo a confronto con alternative di azione e quindi darne una valutazione.

Ma da solo non è sufficiente: per interpretare correttamente il processo sono indispensabili anche le competenze che i soggetti hanno sviluppato in esso. Questo tipo di sapere, a differenza del precedente, non è trasferibile. Occorre pertanto favorire il confronto tra il polo dei saperi organizzati in discipline e il polo dei saperi detenuti (in buona parte in forma tacita) dai soggetti agenti. La partecipazione di ricercatori di professione non è indispensabile. Piuttosto è importante la figura del metodologo; questi può, anche se non necessariamente, essere un ricercatore di professione, che coadiuva i soggetti organizzativi nell'apprendimento degli strumenti di analisi (per esempio mediante appositi momenti formativi), oppure che favorisce l'autoriflessione di ciascun partecipante e il confronto tra i vari soggetti del processo. Il metodologo non deve dismettere il suo "abito"; tantomeno gli viene richiesto di fare da mediatore tra parti in conflitto o di schierarsi a favore dell'una o dell'altra. Può trarre informazioni dalla ricerca utilizzabili altrove, in altri processi (per esempio come materiale empirico per valutare l'adeguatezza della teoria organizzativa e del metodo di analisi

che ne deriva). Concetti e schemi utili per l'interpretazione dell'azione organizzativa, possono poi derivare dalle discipline economiche, biomediche, giuridiche, politecniche, ecc. Queste evidentemente non possono essere detenute, se non in minima parte, né dal metodologo né da chi opera nel processo in esame.

Chi fa dunque parte del gruppo di ricerca? Soggetti diversi possono partecipare a una ricerca-intervento in quest'ottica: ricercatori universitari e di altre istituzioni, medici della prevenzione, ingegneri, sindacalisti, ecc. Del gruppo / progetto / programma di ricerca devono comunque necessariamente far parte, a pieno titolo, i soggetti coinvolti quotidianamente nel processo oggetto di studio. Perché vi sia effettivo intervento, deve esservi partecipazione di coloro che hanno potere decisionale sul disegno organizzativo complessivo, a prescindere dagli aspetti formali di attribuzione dell'autorità e delle responsabilità.

Non bisogna comunque pensare che quanto appena detto presupponga una visione idilliaca dell'organizzazione: è chiaro che non è sufficiente avere dei criteri di analisi per modificare i rapporti di potere e di dominazione; ma è evidente altresì che chi vuole proporre modifiche realistiche di un processo concreto deve possedere una chiave di lettura capace di individuare le alternative.

Il passo successivo all'analisi nella ricerca-intervento condotta secondo questa postura è costituito dall'introduzione di modifiche che sono frutto di scelte almeno in parte autonome dei soggetti coinvolti nella ricerca. Successivamente si passerà alla valutazione di tali modifiche, il che costituisce nient'altro che l'inizio una nuova analisi, da cui emergeranno nuovi bisogni formativi, necessità di ulteriori conoscenze disciplinari, altre fasi e segmenti di processi da indagare. Formazione, analisi, intervento, monitoraggio e regolazione, sono dunque aspetti di una complessa attività svolta anzitutto dai soggetti coinvolti, con cui eventualmente collaborano soggetti esterni (formatori, metodologi, sindacalisti, operatori della prevenzione e della salute, ecc.) nessuno dei quali rinuncia alla sua identità

professionale. In ogni caso, per tutta la durata della ricerca-intervento, non c'è una distinzione tra ricercatore e oggetto (e tanto meno tra consulente e cliente): oggetto è il processo analitico, ricercatori sono tutti i soggetti concreti a vario titolo coinvolti nella ricerca-intervento. Proprio perché la soluzione è analitica, crea confusione parlare di ricomposizione tra ricercatore e oggetto: la ricomposizione è tra saperi diversi, trasferibili e non trasferibili, tra conoscenze tacite e conoscenze esplicite, tra schemi di analisi della strutturazione organizzativa, e conoscenze sulle conseguenze derivanti da determinate scelte organizzative, in termini economici, giuridici, biomedici, ecc.

Un esempio che si avvicina al tipo ideale appena tracciato è costituito dalle esperienze di ricerca e dalle riflessioni metodologiche condotte, da tre decenni, nell'ambito del Programma interdisciplinare di ricerca "Organization and Well-Being", fondato e coordinato da Bruno Maggi, con sede attualmente presso l'Università di Bologna. Sullo sfondo di questo Programma c'è una concezione di organizzazione come processo di decisioni e azioni a razionalità limitata, rintracciabile in alcuni contributi classici della sociologia e della teoria organizzativa (tra cui Max Weber, Herbert Simon, James D. Thompson) sulla cui base si fonda un ricco e sistematico apparato concettuale definito dal suo proponente "Teoria dell'Agire Organizzativo" (Maggi, 1984-1990; 2003; Maggi, Albano, 1996). Da questo asse epistemologico-teorico, Maggi ha fatto derivare anche una proposta metodologica, il "Metodo delle Congruenze Organizzative" (Maggi, 1984/1990). A partire dal concetto-cardine di "costrittività organizzativa", che oltre ai riferimenti classici già citati chiama in causa anche l'opera del fondatore della *sociologie du travail*, Georges Friedmann, il MCO si propone come punto di incontro per tutte quelle discipline che da vari punti di vista indagano il complesso rapporto tra decisioni organizzative e benessere dei soggetti agenti, considerando quest'ultimo come aspetto essenziale di valutazione di un processo organizzativo.

Altre due importanti esperienze, in Francia, si avvicinano seguendo un percorso del tutto diverso, al tipo ideale della ricomposizione analitica. Una è l'esperienza dell'équipe Ergape della Unité Mixte de Recherche Apprentissage, Didactique, Evaluation, Formation, con sede presso l'Università di Aix-Marseille, che studia le attività di insegnamento e apprendimento nelle classi "difficili" analizzando le situazioni di lavoro con la "Méthode d'Auto-Confrontation", metodo proposto dal linguista Daniel Faïta (1989) alla fine degli anni 1980. Questo metodo, che si ispira fortemente, alle nozioni di "dialogo" e "rapporto dialogico" del Circolo di Bachtin, consiste in un esame (auto-confronto) che un operatore fa della sua stessa attività, opportunamente video-registrata.

La seconda esperienza che vogliamo citare è per il metodo connessa a quella precedente: si tratta della "Clinica dell'attività", condotta da un'équipe di ricerca legata alla cattedra di Psicologia del lavoro del CNAM di Parigi, di cui è titolare Yves Clot. Essa parte dalla netta distinzione tra attività realizzata e attività reale: "ciò che un soggetto realizza nel corso della sua attività costituisce una parte assolutamente ridotta di quella attività [...] L'azione, il gesto, la scelta che uno avrebbe voluto fare ma che non ha potuto o non è riuscito a fare [...], sono momenti dell'attività [...] Tali "sospensioni" permangono nell'agire soggettivo e collettivo come dei possibili in attesa di realizzazione" (Scheller, 2006: 11).

Il metodo di studio dell'attività reale è costituito ancora dalla Méthode d'Auto-Confrontation ma nella versione "*croisée*" (Clot, Faïta, 2000), che aumenta ulteriormente la potenzialità di accesso all'attività reale: in sostanza, si riprende l'analisi dell'operatore della stessa registrazione video con un altro esperto della situazione, per esempio un collega di lavoro con lo stesso livello di esperienza. Il destinatario dell'analisi dunque non è più il ricercatore: "la parola del soggetto non è rivolta soltanto al suo oggetto (la situazione visibile), ma anche all'attività di chi l'ascolta" (Clot, 1999; trad.it. 2006: 136).

Un'esposizione, in forma dialogica, delle differenze e della complementarità tra Metodo delle Congruenze Organizzative e Méthode d'Auto-Confrontation è offerta in Faïta, Maggi, 2007.

## **Conclusioni**

Eravamo partiti da tre caratteristiche di fondo della ricerca-intervento: lo stretto legame teoria-prassi, il carattere partecipativo dell'approccio, e la sua applicazione a ogni livello decisionale. Si tratta di aspetti importanti per delimitare il campo della ricerca-intervento; ma, come abbiamo visto, essi possono essere declinati in modi totalmente divergente tra loro. Sulla base di un'ampia letteratura, che ha origine nella metà del secolo scorso, possiamo in definitiva sostenere che la ricerca-intervento non designa una particolare tecnica o procedura, ma neppure una ben definita teoria della conoscenza: è più corretto invece riconoscere che sono stati proposti diversi modi di intendere la ricerca-intervento e cercare di individuare una tipologia per interpretare la variabilità di proposte. A tal fine abbiamo considerato due dicotomie che generano lo spazio degli attributi. La prima concerne il "chi" ha il compito di definire obiettivi e modalità di ricerca: può trattarsi di un osservatore esterno al sistema d'azione, in genere un ricercatore di professione, o viceversa può essere l'oggetto che fa ricerca su se stesso (magari anche con il coinvolgimento di ricercatori professionali, comunque in una relazione paritaria).

La seconda dicotomia, riprendendo la distinzione "*emic/etic*", distingue due fondamentali prospettive interpretative: da un lato quella che considera appropriato e esaustivo uno solo di questi due poli; dall'altro, quella che cerca di conciliare i saperi prodotti nel processo con i saperi disciplinari, la semantica dell'azione con la semantica dell'intelligibilità dell'azione.

L'incrocio di queste due dicotomie permette di individuare quattro tipi ideali del modo con cui viene chiarito, facendo ricorso alla riflessione epistemologica, il problema del rapporto tra ricercatore e oggetto, tema

centrale e comune alle varie proposte di metodo in tema di ricerca-intervento. Il lettore è chiamato a servirsi degli esempi forniti per ciascun tipo con molta cautela. Le classificazioni degli autori e dei loro contributi sono quasi sempre riduttive e opinabili. La strada dei tipi ideali è utile per non perdersi nella pressoché infinita varietà di proposte metodologiche: ma così come il tipo ideale di burocrazia delineato da Weber (1922) è un concetto con un'estensione vuota, a cui dunque non corrisponde alcun caso concreto, nessuna proposta teorica e nessuna applicazione effettiva di ricerca-intervento rientra in modo netto e esclusivo in una sola delle quattro soluzioni individuate. Il confronto puntuale di ciascuna proposta concreta con i tipi ideali sarebbe un interessante esercizio che tuttavia richiederebbe molto spazio. Qui ci si è limitati a offrire al lettore una bussola per cominciare a orientarsi nel *mare magnum* della ricerca-intervento.

Le soluzioni maggiormente praticate restano ancora oggi quelle più legate alle concezioni oggettiviste e soggettiviste di scienza sociale: ciò coerentemente con il fatto che una concezione relazionale nello studio dei sistemi sociali in generale (non solo delle organizzazioni) è ancora di gran lunga la meno praticata, anche se non mancano proposte metodologiche e esperienze significative che vanno in questa direzione.

La tipologia qui proposta serve solo a illustrare, in modo schematico, la varietà di strade già percorse e di quelle percorribili; non ha quindi fini prescrittivi. Decidere quale cammino intraprendere non dipende dal caso o da una mera questione di gusto personale per questo o quel modo di fare ricerca. E' una scelta che dipende da molte importanti premesse: il modo di concepire il proprio rapporto con la realtà sociale; le risorse di cui si dispone e i vincoli entro cui ci si muove; il grado di consapevolezza delle strade alternative; e così via. Da un punto di vista metodologico generale, chi fa ricerca empirica, qualunque sia il suo rapporto con il processo indagato, è tenuto innanzitutto a fare scelte congruenti con il proprio orientamento di fondo: che in fin dei conti coinvolge anche scelte valoriali, senza richiedere necessariamente scelte "militanti". Inoltre, se è vero che alle concezioni di

organizzazione non si applica il concetto di verità, per cui tutte hanno pari dignità, si può invece applicare quello di adeguatezza rispetto alle questioni sul tappeto. Nella situazione concreta, i soggetti coinvolti nella ricerca-intervento, dovranno valutare attentamente, rispetto agli obiettivi che ci si propone di raggiungere, l'adeguatezza della concezione adottata e delle conseguenti scelte in termini metodologici.

### Riferimenti bibliografici

ARGYRIS C., PUTNAM R., SMITH D.

1985 *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*, San Francisco: Jossey-Bass.

BUTERA F.

1980 La ricerca intervento, in Bontadini P., Gasparini G. (Eds.), *Teoria della organizzazione e realtà italiana: problemi e contributi*: 47-77, Milano: Franco Angeli.

CAPECCHI V.

1985 Appunti per una riflessione sulla metodologia della ricerca sociologica, in Maggi, B. (Ed.), *Gli sviluppi della sociologia in Italia, Quaderni di Sociologia*, 32, 4-5: 112-69.

2006 Per una storia della ricerca azione in Italia, *Inchiesta*, 36, 151: 1-25.

2008 Matematica e sociologia. Da Lazarsfeld alle reti neurali artificiali, *Sociologia e ricerca sociale*, 87: 5-90.

CAPECCHI V., PESCE A.

1979 La ricerca nel sindacato: note sul recente passato e le prospettive, *Quaderni di rassegna sindacale*, 80: 189-99.

CARDANO M.

2003 *Tecniche di ricerca qualitativa. Percorsi di ricerca nelle scienze sociali*, Roma: Carocci.

CERI P.

1996 Partecipazione sociale, in *Enciclopedia delle scienze sociali*, Roma: Istituto della Enciclopedia Italiana, vol. 6: 508-16.

CLOT Y.

- 1999 *La fonction psychologique du travail*, Paris : PUF ; ed. it. 2006, *La funzione psicologica del lavoro*, Roma: Carocci.
- CLOT Y., FAÏTA D.  
2000 Genre et style en analyse du travail. Concepts et méthodes, *Travailler*, 4 : 7-42.
- CROZIER M., FRIEDBERG E.  
1977 *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris : Seuil ; ed. it. 1978, *Attore sociale e sistema*, Milano: Etas.
- CZARNIAWSKA B.  
2001 Is it Possible to Be a Constructionist Consultant?, *Management Learning*, 2: 253-66.
- DAVIS F.  
1973 The Martian and the Convert: Ontological Polarities in Social Research, *Urban Life and Culture*, 2, 3: 333-43.
- DURKHEIM É.  
1897 *Le suicide*, Paris: Alcan; ed. it. 1969, *Il suicidio. L'educazione morale*, Torino: Utet.
- FAÏTA D.  
1989 Mondes du travail et pratiques langagières, *Langages*, 93 : 110-24.
- FAÏTA D., MAGGI B.  
2007 *Un débat en analyse du travail. Deux méthodes en synergie dans l'étude d'une situation d'enseignement*, Toulouse : Octarès Éditions.
- FRIEDBERG E.  
1993 *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris : Seuil; ed. it. 1994, *Il potere e la regola*, Milano: Etas.
- GALTUNG J.  
1977 *Theory and Methods of Social Research, Essays in Methodology*: vol. 1 *Methodology and Ideology*, Copenhagen: Ejlers.
- GILLI G.A.  
1971 *Come si fa ricerca. Guida alla ricerca sociale per non-specialisti*, Milano: Mondadori.
- GOBO G.  
2001 *Descrivere il mondo. Teoria e pratica del metodo etnografico in sociologia*, Roma: Carocci.



GRANDORI A.

- 1996 Disegni di ricerca in organizzazione, in Costa G., Nacamulli R.C.D. (Eds.), *Manuale di Organizzazione Aziendale*: vol. 5, *Metodi e tecniche di analisi e di intervento*: 3-47, Torino: Utet.

LEWIN K.

- 1946 Action Research and Minority Problems, *Journal of Social Issues* 2: 34-46.

LIPPITT G.L., LIPPITT R.

- 1978 *The Consulting Process in Action*, La Jolla (CA): University Associates.

MAGGI B.

- 1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas Libri.
- 1994/2010 *Organizational analysis, occupational medicine and union action: a possible encounter / Analisi organizzativa, medicina del lavoro e azione sindacale: un incontro possibile*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.
- 1997 Prefazione a Lomi A., *L'analisi relazionale delle organizzazioni. Riflessioni teoriche e esperienze empiriche*: 11-18, Bologna: il Mulino.
- 2003 *De l'agir organisationel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Toulouse: Octarès Éditions.

MAGGI B., ALBANO R.

- 1996 La teoria dell'azione organizzativa, in Costa G., Nacamulli R.C.D., *Manuale di organizzazione aziendale*: vol. 1, *Le teorie dell'organizzazione*: 220-49, Torino: Utet.

MARCHIORI M.

- 2010 L'approccio sociotecnico, in Fabbri T.M. (Ed.), *L'organizzazione: concetti e metodi*: 81-121, Roma: Carocci.

MARZANO M.

- 2006 *Etnografia e ricerca sociale*, Bari: Laterza.

MELUCCI A. (Ed.)

- 1984 *Altri codici. Aree di movimento nella metropoli*, Bologna: il Mulino.

MONTESPERELLI P.

- 1998 *L'intervista ermeneutica*, Milano: Franco Angeli.

NIGRIS D.

- 2001 Strategie di intervista e logiche della classificazione: il problema delle categorie cognitive dell'attore, *Sociologia e ricerca sociale*, 64: 152-67.

- ODDONE I., RE A., BRIANTE G.  
 1977 *Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro*, Roma: Editrice Sindacale Italiana.
- RAPPAPORT J., SWIFT C., HESS R. (Eds.)  
 1984 *Studies in Empowerment: Toward Understanding and Action*, New York: The Haworth Press.
- SCHELLER L.  
 2006 Presentazione a Clot Y., *La funzione psicologica del lavoro: 9-17*, Roma: Carocci.
- SCHWARTZ Y.  
 2000 *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, Toulouse : Octarès Éditions.
- SCIOLLA L.  
 2002 *Sociologia dei processi culturali*, Bologna: il Mulino.
- SPARTI D.  
 1995 *Epistemologia delle scienze sociali*, Roma: NIS.
- SUSMAN G.I., EVERED R.D.  
 1978 An Assessment of the Scientific Merits of Action Research, *Administrative Science Quarterly*, 23: 582-603.
- TOURAINE A.  
 1984 Les mouvements sociaux : objet particulier ou problème central de l'analyse sociologique ?, *Revue Française de Sociologie*, 25, 1: 3-19.
- TOURAINE A., WIEVIORKA M., DUBET F.  
 1984 *Le mouvement ouvrier*, Paris : Fayard.
- WEBER M.  
 1922 *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen: Mohr; ed. it. 1961, *Economia e società*, Milano: Edizioni di Comunità.
- WHYTE W. F. (Ed.)  
 1991 *Participatory Action Research*, Newbury Park (CA): Sage.